

Usulan *Business Continuity Plan* untuk Memitigasi Risiko *Supply Chain* di PT. X

Daniel Karim

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan, daniel.karim@unpar.ac.id

Abstract

PT X is a smartphone retail company that distributing and selling smartphone from China and Hongkong to Indonesia. The length of their supply chain has a big potential risk on getting crushed by incidents that can stop their business process. The potential risk that will affect PT X is the risk of goods lost and broken as distributed from China and Hongkong. The separated distribution method, use of expeditions, and unpredictable weather could endangered those smartphone. Business Continuity Plan proposal for PT X focused on their ability to mitigate risks and incidents that might occur in their supply chain. Based on analysis, there are three options that PT X can apply, its (1) suppliers backup, (2) critical resources arrangement method, and (3) financial management systems. As the condition of PT X at the moment, suppliers back up and critical arrangement method assessed as their top implementable priority. Supported by AHP calculation, the two options chosen by PT X are the best options. Based on accumulation of those three options, option 1, Suppliers Back Up (43%) becomes their first priority with option 2 (35%) option 3 (22%) on their next list.

Keywords: *Business Continuity Plan, AHP, Risk Mitigation*

Abstrak

PT X adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang retail smartphone yang berkegiatan mendistribusikan dan melakukan penjualan smartphone yang di ambil dari Cina dan Hongkong untuk kemudian di pasarkan di Indonesia. Panjangnya supply chain yang dimiliki oleh PT X dapat berpotensi terkena risiko bencana yang dapat menghentikan proses bisnisnya. Risiko potensial yang dapat menimpa PT X adalah risiko kehilangan dan kerusakan barang pada saat proses pengiriman dari Cina dan Hongkong. Pengiriman yang dilakukan secara terpisah, penggunaan ekspedisi, dan kondisi cuaca yang berubah-ubah dapat mengancam pengiriman barang. Usulan Business Continuity Plan pada PT X difokuskan kepada kemampuan perusahaan untuk memitigasi resiko dan insiden yang mungkin akan menimpa Supply chain nya. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat tiga Opsi yang mungkin diterapkan oleh PT X, yaitu (1) Suppliers Back Up, (2) Critical Resource Arrangement Method dan (3) Financial Management Systems. Melihat kondisi PT X saat ini, opsi Suppliers

Back Up dan Critical Resource Arrangement Method dinilai sebagai prioritas utama yang akan diterapkan. Didukung dengan perhitungan menggunakan metode Analietic Hierarchy Process (AHP), maka pilihan yang ditetapkan oleh PT X merupakan pilihan terbaik untuk diterapkan. Prioritas dalam menerapkan Opsi 1 Suppliers Back Up, yakni (sebesar 43%) menjadi prioritas utama berdasarkan akumulasi dari ketiga kategori yang ditetapkan, diikuti oleh Opsi 2 (35%) dan Opsi 3 (22%).

Kata kunci: Rencana Kontinuitas Bisnis, AHP, Mitigasi Risiko

1. Pendahuluan

Smartphone merupakan pengembangan dari teknologi telepon genggam. Fungsi dari Smartphone bukan hanya untuk melakukan SMS dan telepon, tetapi dapat digunakan untuk berfoto, browsing, surfing, berinteraksi dengan media sosial, dan menjadi alat komputasi seluler.

Terdapat beberapa fakta menarik terkait industri Smartphone, yaitu setiap orang yang menggunakan Smartphone akan mempromosikan kepemilikannya melalui twitter, path dan jejaring sosial lain. Sejauh ini yang menjadi pusat perhatian di media sosial adalah Apple Iphone, karena dianggap paling mewah dan berkelas. Android dengan kebebasannya dan Iphone dengan kemewahannya membuat dua OS ini menguasai pangsa pasar dunia, di atas Blackberry dan OS lain. Setelah kematian Steve Jobs, Apple Iphone mengalami penurunan penjualan cukup besar, yang kemudian diambil alih oleh dua perusahaan lain, yaitu Android dan Microsoft. Microsoft yang menjalin kerjasama dengan Nokia sebagai rekan strategis, telah menembus pasar Smartphone di urutan ketiga di atas Blackberry.

Industri penjualan Smartphone mengalami perkembangan yang pesat belakangan ini. Smartphone yang menawarkan mobilitas dan kemudahan akses bagi penggunanya, telah menjadi kebutuhan dasar bagi sebagian masyarakat Indonesia. Terlihat dari pemantauan peneliti terhadap penjualan Iphone 4 pada bulan Agustus 2013 di salah satu kios di BEC, Bandung, yang dapat menjual lebih dari 10 unit per harinya selama kurun waktu satu minggu. Dalam sudut pandang bisnis, industri ini telah menarik minat banyak pelaku bisnis, sehingga persaingan bisnis penjualan Smartphone pun semakin jenuh. Melihat kondisi persaingan seperti ini, maka setiap perusahaan yang ingin bertahan di Industri penjualan Smartphone harus memiliki strategi yang baik.

PT X adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang retail smartphone. Proses bisnis yang dijalankan oleh PT X antara lain mengambil barang dari supplier lalu menjualnya kembali baik offline maupun online melalui berbagai media jejaring sosial. Pada awal mulanya, PT X hanya menjalankan bisnis dengan menyewa tempat kecil di salah satu mall di Jakarta, hingga pada tahun 2010 mampu membeli toko di Mall Ambassador Lt. 3 hingga saat ini. Seiring dengan berkembangnya kegiatan bisnis, manajemen PT X memutuskan untuk meningkatkan profit dengan mengambil barang

langsung dari Cina dan Hongkong dengan tujuan mengurangi biaya pembelian per unit barang nya.

Panjang dan kompleks nya proses bisnis PT X berpotensi terkena insiden dan risiko, terutama pada tahap awal hingga pengiriman barang. Pengiriman yang dilakukan secara terpisah dan berkala cenderung meningkatkan risiko kehilangan salah satu barang sehingga barang yang sampai tidak lengkap. Ketidaklengkapan barang akan berdampak kepada membengkaknya biaya pemesanan ulang karena suku cadang terhitung lebih mahal ketimbang yang sudah berada dalam satu paket pembelian handheld.

Pemesanan yang tidak dapat dimonitor secara maksimal juga berpotensi terkena risiko, barang tidak sesuai dengan kualitas yang dipesan. Besar kemungkinan dari 100 barang yang dipesan, 5 di antaranya tidak sesuai dengan standar kualitas handheld tersebut. Barang yang sudah dipesan tidak dapat dikembalikan karena sistem pembelian dari Cina dan Hongkong adalah beli putus, oleh karena hal tersebut PT X seringkali menjual barang yang tidak sesuai spesifikasi dengan harga murah, yang berujung kepada berkurangnya keuntungan perusahaan.

Pengiriman berkala juga berpotensi buruk bagi efektifitas dan efisiensi penjualan. Setiap pengiriman melalui ekspedisi selalu dihadapi dengan risiko keterlambatan beberapa hari, bahkan hingga satu minggu. Jika selang waktu pengiriman adalah 2 hari dan total perjalanan adalah 14 hari, maka di hari ke 20 seharusnya barang sudah sampai dan dapat mulai dirakit. Akan tetapi, keterlambatan dapat menambah waktu idle barang karena tidak dapat dijual terpisah (harus satu paket handheld, aksesoris, dan boks) sehingga terjadi penumpukan barang yang tidak produktif.

Hal terakhir yang menjadi perhatian dalam proses bisnis PT X ini adalah pengiriman menggunakan ekspedisi laut yang berpotensi terkena bencana alam atau kerusakan akibat kesalahan mesin atau manusia sehingga seluruh barang yang diangkut akan berpotensi tenggelam atau terbakar bersama dengan kapal pengangkutnya. Risiko ini merupakan risiko paling besar dalam proses pengiriman barang, karena baik pemilik barang maupun penanggung jawab kapal tidak dapat berbuat banyak pada saat terjadi insiden yang menenggelamkan kapal atau membuat kapal terbakar. Jika insiden-insiden dan risiko tersebut mengenai proses bisnis PT X hingga menyebabkan rantai pasok nya lumpuh, maka besar kemungkinan bisnis PT X akan berhenti dan mati.

1.1. *Rumusan Masalah*

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan PT X sebagai acuan untuk membuat rancangan BCP, dengan pertimbangan PT X adalah perusahaan yang tidak hanya menjual kepada konsumen akhir tetapi juga menjual kepada sesama pelaku bisnis. Panjangnya Supply chain bisnis PT X, maka PT X membutuhkan strategi pengamanan terhadap Supply chain dan ketahanan bisnisnya. Melihat latar belakang, maka rumusan masalah yang muncul adalah:

1. Apa sajakah risiko potensial pada Supply chain yang di hadapi oleh PT X?

2. Bagaimana skenario usulan Business Continuity Plan pada PT X sebagai strategi pengamanan terhadap Supply chain dan ketahanan bisnisnya?

1.2. Tujuan

Mitigasi risiko bertujuan untuk menghindari dampak fatal yang dapat diakibatkan oleh sebuah insiden atau bencana potensial. BCP digunakan sebagai tools yang memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi risiko potensial nya untuk kemudian dicarikan solusi strategi mitigasinya. Melihat dari pentingnya ketahanan bisnis dalam keberlangsungan usaha, maka tujuannya secara lebih spesifik adalah:

1. Mampu mengidentifikasi risiko potensial terkait industri perusahaan yang diteliti
2. Terciptanya sebuah strategi mitigasi risiko yang membantu perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan bisnisnya
3. Memberikan informasi bagi penelitian selanjutnya terkait risiko potensial dan strategi kontinuitas bisnis

1.3. Kerangka Pemikiran

Salah satu faktor meningkatnya penjualan smartphone di Indonesia didukung oleh kebijakan pemerintah yang tidak terlalu memberatkan. Berkembangnya inovasi pada smartphone baik dari segi fitur maupun bentuk juga menjadi faktor penting peningkatan minat konsumen untuk terus membeli produk smartphone terbaru.

Besarnya risiko pada Supply chain dan mudahnya pesaing untuk masuk ke dalam industri ini, membuat persaingan menjadi semakin ketat, oleh karena itu dibutuhkan beragam strategi agar PT X dapat bertahan dan tetap unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Untuk dapat menjawab kebutuhan tersebut, perusahaan setidaknya unggul pada salah satu hal tersebut, salah satu usulan yang dapat diterapkan adalah mengembangkan BCP pada Supply chain nya untuk memitigasi resiko. Hal ini sudah diterapkan di Ericsson (2004), seperti mengembangkan dan menerapkan skenario Business Continuity Management sebagai sebuah sistem keamanan pada supply chain nya dan ketahanan bisnsinya terhadap bencana potensial di Industri Smartphone. (Ericssons proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, 2004)

2. Studi Literatur

2.1. Supply Chain

Menurut Chopra (2010), Supply chain berisikan pihak-pihak yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan pelanggan. Supply chain

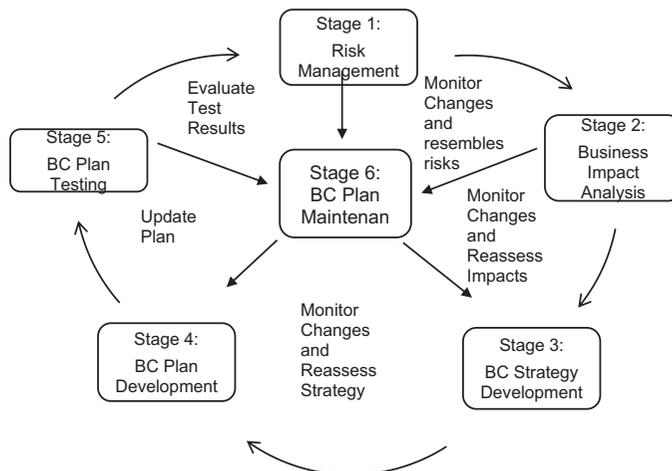
bukan hanya pelaku manufaktur dan Supplier, akan tetapi juga termasuk transportasi, gudang, retail, dan konsumen.

Menurut beberapa ahli, Supply chain Management antara lain; (Chaffey 2002, p XIV), Supply chain Management adalah koordinasi dari aktivitas Supply pada suatu organisasi dan supplier dan partner ke konsumennya. Sedangkan menurut Kalakota (2001,p274), Supply chain Management merupakan sebuah payung proses dimana produk diciptakan dan disampaikan kepada konsumen. Dari sudut struktural, sebuah Supply chain merujuk kepada jaringan yang rumit dari hubungan dimana organisasi mempertahankan dengan partner bisnisnya untuk mendapatkan sumber, produksi, dan meyampaiakannya kepada konsumen.

2.2. Business Continuity Plan

Business Continuity adalah kegiatan mencari strategi dan taktik dari kemampuan perusahaan untuk merencanakan dan melakukan respon terhadap insiden dan bencana yang menimpa bisnis, agar bisnis dapat tetap berjalan. Suatu risiko yang dikategorikan dalam Business Continuity adalah risiko yang berpotensi mengganggu aktifitas usaha secara fatal, bahkan hingga berhenti beroperasi.

Secara umum Business Continuity Plan adalah sekumpulan proses yang mengidentifikasi dan menilai resiko yang mungkin terjadi terhadap suatu organisasi agar dapat memahami bencana potensial serta sumber daya yang di butuhkan untuk menanggulangi nya. Risiko yang dimaksud bukan hanya bencana alam, terorisme, dan insiden besar, tetapi termasuk setiap resiko yang dapat memberhentikan kegiatan bisnis.



Gambar 1. Six Stages of BCP (Akhtar Syed, Business Continuity Planning Methodology, P.13)

2.3. Risk Assessment

Insiden dan bencana berupa kebakaran, banjir, tsunami, gempa bumi, gagal sistem IT, kerusakan alat dan sebagainya menjadi salah satu ancaman yang berpotensi mengganggu proses dan fungsi kritikal bisnis seperti kersuakan fasilitas usaha, kehilangan secara finansial, terganggunya rangkai rantai pasokan, dan kerusakan lingkungan tempat bisnis tersebut beroperasi. Melihat besarnya potensi bencana yang dapat menghantam suatu usaha, maka diperlukan Risk Management agar perusahaan dapat melihat, menilai, dan mengendalikan risiko secara efektif.

Manajemen Resiko didefinisikan sebagai proses identifikasi, pengukuran, dan kontrol keuangan dari sebuah resiko yang mengancam aset dan penghasilan dari sebuah perusahaan atau proyek yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan tersebut (Smith, 1990).

2.4. Business Impact Analysis

Business Impact Analysis (BIA) adalah salah satu proses dalam pembuatan perencanaan kontinuitas bisnis yang bertujuan menganalisis dampak dari bencana atau insiden potensial terhadap sektor finansial dan operasional organisasi. Dampak finansial mengacu pada kehilangan penjualan, kerugian, dan sanksi dari kontrak yang terlanggar. Sedangkan dampak operasional mengacu pada kerugian non-moneter seperti hilangnya keunggulan bersaing, mengurangi kepercayaan investor karena merasa tidak aman, pelayanan terhadap konsumen yang rendah, serta dampak negatif terhadap reputasi bisnis (Syed, 2004, p61).

3. Metode dan Obyek Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode analisis deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi strategi perusahaan. Data yang didapat akan dianalisis dan kemudian dibuat kesimpulan berdasarkan teori-teori yang sudah dipelajari. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menganalisis strategi-strategi apa saja yang digunakan oleh PT X dalam mengembangkan ketahanan terhadap supply chain nya agar dapat bertahan dan unggul di bidang bisnis penjualan Smartphone.

Tahapan selanjutnya penelitian dilakukan dengan membuat kuisisioner untuk diisi unit terkait yang kemudian di olah dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). AHP merupakan sebuah teknik terstruktur yang digunakan untuk mengelompokan serta menganalisa keputusan kompleks berdasarkan pertimbangan psikologis dan matematis. Data diambil berdasarkan pernyataan kualitatif dari pihak yang bertanggung jawab / ahli di bidangnya, kemudian dikuantifikasi untuk melihat alternatif mana yang terbaik hasil dari kalkulasi setiap kreteria yang butuhkan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara untuk mendapatkan kriteria, subkriteria, dan alternatif dan pencatatan data sekunder dengan mencatat data yang dimiliki perusahaan. Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui wawancara dan data sekunder.

Penentuan derajat kepentingan untuk kriteria, subkriteria, dan alternatif didasarkan pada tingkat kepentingan dalam skala 1 sampai 9 terhadap satu sama lain. Semakin tinggi tingkat kepentingan yang diberikan maka semakin tinggi pula derajat kepentingannya. Penggunaan metode perbandingan berpasangan sebagai alat ukur dalam menentukan bobot dari kriteria, subkriteria, dan alternatif keputusan.

Langkah langkah dalam pengolahan data dalam metode AHP adalah sebagai berikut, membuat matriks perbandingan berpasangan, menentukan bobot, dan menghitung konsistensi logis. Selanjutnya dianalisa hasil, dimana tahap menganalisa hasil ini meliputi analisa hasil pembobotan antar kriteria, analisa hasil pembobotan antar subkriteria, analisa hasil pembobotan antar alternatif dalam subkriteria, analisa alternatif pemilihan strategi.

Prosedur dalam melakukan pengolahan data melalui AHP, adalah:

1. Membuat model hirarki dari permasalahan yang sedang dihadapi, termasuk alternatif, kriteria, dan tujuan dari penghitungannya
2. Tentukan prioritas setiap aspek melalui penilaian perbandingan antar setiap kriteria dan alternatif
3. Merumuskan sebuah kesimpulan berdasarkan analisis terhadap keseluruhan penilaian kriteria dan alternatif
4. Memeriksa tingkat konsistensi dari penilaian yang diberikan oleh penanggung jawab / tim ahli
5. Melihat hasil pemilihan berdasarkan setiap langkah proses yang sudah dilakuka. Hasil yang muncul dapat berupa rekomendasi keputusan terbaik berdasarkan pertimbangan kebutuhan dan disesuaikan dengan tujuan dari perusahaan.

4. Hasil Penelitian Dan Analisis

4.1. Risk Assessment pada Supply Chain di PT X

Langkah pertama yang dapat dilakukan pada saat membuat BCP adalah melakukan penilaian terhadap risiko atau insiden potensial yang mungkin menimpa PT X. Tujuan dari penilaian risiko antara lain untuk melihat seberapa besar potensi insiden yang akan terjadi dan sekuat apa PT X dapat bertahan terhadap insiden tersebut. Dalam melakukan risk analysis penulis melakukan pendekatan kualitatif dengan membuat peringkat.

Klasifikasi dibagi menjadi empat tingkat risiko, Critical (Paling berbahaya), Vital, Sensitive, dan Noncritical (Tidak terlalu berbahaya). Klasifikasi ini digunakan untuk mengukur potensi risiko dari insiden atau bencana potensial pada PT X. Adapun kategori Insiden dan Bencana potensial pada PT X adalah sebagai berikut:

1. Technological/Man-Made Hazards

Tabel 1. Klasifikasi Risiko

Klasifikasi	Deskripsi
Critical	Fungsi-fungsi ini tidak bisa bekerja kecuali digantikan dengan fungsi serupa. Tidak bisa digantikan dengan metode manual
Vital	Bisa dilakukan secara manual pada rentang waktu yang pendek sekali. Sebaiknya bisa diperbaiki dalam waktu 5 hari atau kurang
Sensitive	Bisa dilakukan secara manual dalam waktu yang relatif lama, namun meskipun dilakukan secara manual pasti tetap sulit melakukannya
Noncritical	Bisa diinterupsi sampai waktu yang lama, dengan sedikit beban / tidak ada beban biaya bagi perusahaan

Sumber: Syed, Akhtar. Business Continuity Planning Methodology. 2004

- a) Kerusakan yang terjadi pada saat pengiriman barang. Pada rantai pasokan PT X, terdapat resiko kerusakan unit yang terjadi pada saat pengiriman barang dikarenakan penumpukan barang yang tidak ideal.
- b) Kehilangan beberapa unit pada saat pengiriman barang. Sulitnya pengawasan pada saat pengiriman barang berpotensi kepada hilangnya beberapa unit barang. Insiden ini termasuk sangat sering terjadi, sehingga harus menjadi perhatian khusus karena semakin lama akan berdampak kepada kerugian perusahaan yang berujung pada matinya usaha PT X.
- c) Gudang penyimpanan barang di Indonesia pada saat sebelum dan ketika perakitan. Kondisi gudang yang dimiliki oleh PT X tidak terlalu besar dan nyaman bagi pekerjanya. Kondisi ini berdampak kepada lambatnya proses perakitan, namun tidak berdampak kritikal terhadap proses bisnis maupun finansial.

2. Natural Hazards. Bencana alam yang menimpa ekspedisi pengiriman barang.

Insiden bencana alam adalah insiden kritikal potensial yang mungkin akan dihadapi oleh PT X dengan resiko kehilangan dan kerugian total. Insiden dan Bencana tersebut dapat dikategorikan ke dalam Matrix berikut:

Yang termasuk dalam kategori kritikal adalah Kehilangan unit pada saat pengiriman dan Bencana Alam yang menimpa ekspedisi pengiriman. Kedua kategori ini masuk dalam klasifikasi kritikal karena risiko kehilangan dan kehancuran barang dapat berujung kepada kerugian finansial yang besar, sehingga dapat memberhentikan kegiatan usaha PT X.

4.2. Business Impact Analysis

Business Impact Analysis bertujuan mengidentifikasi proses bisnis kunci yang harus segera beroperasi kembali secepatnya setelah gangguan terjadi, menentukan kapan dan seberapa cepat proses bisnis kunci tersebut harus beroperasi kembali. Pada PT X, tahapan yang dilakukan dalam menganalisa BIA adalah:

1. Pengumpulan bahan-bahan penilaian yang diperlukan. Bahan-bahan penilaian yang diperlukan untuk melakukan analisa didapatkan dari wawancara dengan

Tabel 2. Klasifikasi risiko dari Insiden pada PT X

Insiden	Klasifikasi	Keterangan
Kerusakan yang terjadi pada saat pengiriman barang	Sensitive	Jika terjadi kerusakan, PT X relatif masih dapat memperbaiki atau mengganti sebagian sparepart yang rusak
Kehilangan beberapa unit pada saat pengiriman barang	Critical	Kehilangan unit menjadi penting bagi keadaan finansial, sehingga PT X harus memproses kehilangan secara cepat. Kehilangan yang terjadi terus menerus dapat mengganggu kondisi finansial PT X yang berujung pada kematian usahanya
Gudang penyimpanan barang di Indonesia pada saat sebelum dan ketika pengiriman	Non-Critical	Gudang yang kurang besar atau kurang nyaman tidak secara langsung berpengaruh terhadap kualitas produk yang dirakit
Bencana alam yang menimpa ekspedisi pengiriman barang	Critical	Insiden bencana alam seperti tornado atau kapal terdenggelam karena tsunami akan berdampak pada kerugian finansial secara total, sehingga dapat menghentikan bisnis PT X

Sumber: Syed, Akhtar. Business Continuity Planning Methodology. 2004

pihak PT X divisi keuangan, operasional dan pemesanan. Penulis juga melakukan wawancara dengan beberapa pelaku bisnis lain di sekitar lokasi kegiatan PT X, untuk mendapatkan informasi tambahan.

2. Melakukan vulnerability assessment, yakni proses identifikasi, kualifikasi dan prioritas terhadap kerentanan suatu sistem.
3. Menganalisis informasi yang telah diolah. Informasi yang telah diolah akan dianalisa untuk mendapatkan keterangan tentang risiko, insiden, dan/atau bencana potensial yang akan berdampak terhadap PT X, serta besarnya dampak yang mungkin dialami. Dari data tersebut, akan dikeluarkan beberapa opsi strategi yang dapat dipilih untuk kemudian diterapkan oleh PT X untuk memitigasi risiko pada Supply chain nya.
4. Mendokumentasikan hasilnya dan menentukan saran-saran terhadap apa yang harus dilakukan.

Hasil dari Business Impact Analysis perlu didokumentasikan untuk memudahkan setiap sumber daya manusia yang nantinya akan bertanggung jawab dalam pelaksanaan penganggulangan dan pemulihan insiden. Dokumen ini menjadi acuan bagi penanggung jawab untuk menghadapi insiden secara terencana dan terstruktur.

Dalam PT X, terdapat business process dan function sebagai berikut:

1. Facility and Security. Terdapat gudang penyimpanan, perakitan, dan pengemasan sebagai bagian dari kegiatan bisnis PT X. Pada setiap tahapan diberlakukan jaminan keamanan berupa asuransi, tenaga sekuriti, CCTV, dan pengawasan oleh manajer gudang. Terdapat pula kantor manajemen yang mengatur pemesanan,

perencanaan, dan perekaman jejak dokumen pada setiap proses bisnis. Lalu terdapat toko display untuk memfasilitasi konsumen akhir yang ingin membeli atau menjalin kerjasama

2. Financial. PT X melakukan kegiatan impor barang dari luar negeri dengan metode pembayaran yang beragam, sehingga dalam prosesnya divisi keuangan merupakan salah satu aspek penting dalam konteks ketahanan dan kontinuitas bisnis
3. Human Resource. Terdapat tenaga penunjang berupa buruh angkut, rakit, dan tenaga penjual pada tingkat bawah. Tenaga ahli keuangan, pemasaran, dan teknis pada tingkat menengah. Serta pimpinan strategis yang bertanggung jawab pada seluruh kegiatan bisnisnya yang terbagi menjadi 2, yaitu pimpinan keuangan dan pimpinan penjualan. Seluruh tenaga kepegawaian tersebut berada di bawah manajemen sumber daya manusia
4. Marketing and Sales. Tim pemasaran dan tenaga penjual pada PT X dipisahkan dengan tujuan dan target pencapaian yang berbeda. Tim pemasar lebih berfokus pada perencanaan dan kerjasama dengan pembeli dalam skala besar. Sedangkan tenaga penjual berfokus pada penjualan satuan (retail) dan service on the spot
5. Operations. Operasi yang dilakukan oleh PT X adalah pembelian dengan cara impor, pengiriman, perakitan, pengemasan, dan penjualan
6. Warehouse. Gudang merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen inventori PT X, sehingga terdapat beberapa tempat penyimpanan untuk menghindari penumpukan barang pada saat diproses

Untuk melihat dampak dari suatu insiden potensial terhadap setiap proses bisnis dan fungsi bisnis secara lebih terperinci, dilakukan assessment dengan melibatkan pegawai tingkat menengah ke atas pada PT X. Penilaian didasarkan pada tingkat kritikal dari setiap proses atau fungsi bisnis yang dijalankan, sehingga mampu merumuskan model masalah (risiko) potensial di PT X. Hasil penilaian inilah yang digunakan sebagai landasan pemodelan hirarki berdasarkan masalah potensial untuk kemudian diperhitungkan menggunakan AHP. Hasil assessment yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Setelah diketahui mana saja yang merupakan objek kritikal pada PT X, kita dapat menganalisa dampak yang mungkin terjadi pada proses bisnisnya. Hal ini diperlukan untuk melihat proses bisnis apa saja yang akan terkena dampak dan seberapa besar dampaknya, dengan begitu kita dapat selanjutnya memilih opsi strategi agar dampak potensial tersebut dapat dikendalikan dengan baik.

Berdasarkan data yang didapatkan dari wawancara dengan PT X, penulis mendapatkan hasil bahwa insiden yang bersifat kritikal adalah Bencana alam terhadap ekspedisi dan kehilangan beberapa unit pada saat pengiriman, yang akan berdampak kepada proses dan fungsi bisnis di bidang finansial dan keamanan. Rendahnya pengawasan di Cina dan Hongkong pada saat proses pengiriman menjadi salah satu

Tabel 3. Penjelasan dampak dari suatu insiden potensial

Business Function	Business Process	Criticality (Important)
Facility and Security	Keamanan pada saat pengiriman barang	<u>C</u> / V / S / N
	Pengawasan pada setiap titik pengiriman dan penerimaan	<u>C</u> / V / S / N
Financial	Kehilangan unit pada saat pengiriman	<u>C</u> / V / S / N
	Kehilangan karena bencana pada ekspedisi	<u>C</u> / V / S / N
Human Resource	Sumber daya manusia yang unggul dalam menghadapi bencana	C / <u>V</u> / S / N
Operations	Perakitan	C / <u>V</u> / S / N
	Pengiriman secara terpisah	C / <u>V</u> / S / N
Warehouse	Gudang yang tidak kondusif	C / V / S / <u>N</u>

Sumber: Syed, Akhtar. Business Continuity Planning Methodology. 2004

faktor terbesar terjadi nya risiko atau insiden kehilangan pada saat pengiriman. Kehilangan yang terjadi hingga saat ini masih dapat di toleransi, namun jika terus terjadi di setiap pengiriman maka perusahaan akan mengalami kerugian besar. Dari setiap unit yang hilang maka PT X akan menanggung kerugian harga modal yang harus ditutupi dengan keuntungan dari penjualan unit yang lain. Jika suatu ketika total kehilangan tersebut menjadi lebih besar daripada keuntungan yang didapat dari penjualan, maka PT X akan mengalami goncangan finansial yang berujung pada mati nya kegiatan bisnis.

4.3. Business Continuity Strategy Development

Dalam strategi bisnis kontinuitas, disusun opsi-opsi pemulihan untuk digunakan sebagai alternatif pada saat terjadi insiden. Syarat pemulihan bisnis dapat di bagi kedalam empat kelompok area-area pemulihan:

Phase A Recovery Requirements Identification

Step 1 :

Recovery Area : Suppliers Back Up

Recovery Requirement Categories :

1. Memiliki agen tetap yang dapat mengawasi pemindahan suppliers di Cina dan Hongkong
2. Tambahan modal untuk mengikat kerjasama dengan suppliers baru

Step 2 :

Recovery Area : Critical Resource Arrangement Method

Recovery Requirement Categories :

1. Ahli legal bersertifikat internasional
2. Asuransi internasional

Step 3 :

Recovery Area : Financial Management Systems

Recovery Requirement Categories :

1. Perjanjian dengan penyedia L/C
2. Financial Managers

Phase B Recovery Options Identification Pilihan yang didapatkan dari masalah pada Phase A

Untuk melihat pilihan kategori pemulihan yang memungkinkan untuk digunakan oleh PT X, dapat menggunakan tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Recovery Options for alternate office work site and Critical Resource Arrangement Method

Recovery Option Category	Recovery Options	Option Description
<i>Supplier's Back Up</i>	<i>Alternate suppliers in China and Hongkong</i>	Jika supplier yang bekerjasama dengan PT X melakukan kecurangan kuantiti pengiriman barang, maka PT X perlu untuk menjalin hubungan baik dengan supplier lain agar pasokan tetap tersedia
<i>Critical Resource Arrangement Method</i>	<i>Pre-Arranged Agreement on Purchasing Contract and Insurance</i>	PT X perlu melakukan kerjasama dengan kontrak jelas dan ketentuan khusus yang mengikat pihak-pihak terkait untuk meningkatkan keamanan dalam bertransaksi

Sumber: Syed, Akhtar. Business Continuity Planning Methodology. 2004

Untuk menentukan skala prioritas dari strategi yang akan dipilih, penulis menggunakan mekanisme pembobotan berdasarkan wawancara.

Phase C Availability Time Assessment**Step 1 :** Evaluasi waktu pada saat terjadi bencana

Waktu yang dibutuhkan PT X untuk melakukan recovery pada saat terjadi bencana alam terhadap ekspedisi adalah paling lama 1x24 jam. Pengiriman berlangsung dalam kurun waktu satu minggu, jika terjadi insiden maka paling lama satu hari setelah kejadian barang harus sudah di reorder dari Cina dan Hongkong. Semakin lama proses pemesanan ulang, maka semakin lama perusahaan dapat menjual barang nya, sehingga berpotensi mengalami kerugian yang cukup besar.

Tabel 5. Recovery Options for Financial Management Systems

Recovery Option Category	Recovery Options	Option Description
<i>Financial Management Systems</i>	<i>Managing finance with terminal payment or International L/C</i>	Mengatur pembayaran dengan sistem termin dengan tujuan menjaga kesehatan finansial. Dapat juga menggunakan L/C internasional untuk menjamin barang yang dikirim sesuai dengan pesanan

Sumber: Syed, Akhtar. Business Continuity Planning Methodology. 2004

Perihal claim yang dapat diajukan oleh PT X kepada pihak ekspedisi yang cenderung memakan waktu yang sangat lama, tidak dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan pada saat terjadi insiden. Ganti rugi yang akan diberikan oleh pihak ekspedisi dijadikan perencanaan selanjutnya, setelah kegiatan bisnis PT X telah dilanjutkan.

Terkait kehilangan yang terjadi pada saat pengiriman, dapat diantisipasi dengan rentang waktu kurang lebih 1 hingga 2 minggu, dengan maksud untuk melakukan claim dan proses pengiriman yang memakan waktu. Kehilangan yang terjadi hingga saat ini masih dalam tahap yang dapat ditoleransi, menurut wawancara dengan Manajer Keuangan total kehilangan pada setiap pengiriman maksimal 15 unit dari 200 unit yang dipesan. Dengan kondisi yang masih dapat ditoleransi, maka kebutuhan waktu 1 hingga 2 minggu dirasa cukup untuk melakukan recovery dalam bentuk claim pada setiap insiden.

Step 2 : Memperkirakan waktu yang dibutuhkan oleh PT X untuk melakukan evakuasi dan penanganan insiden

Dikarenakan bencana potensial yang bersifat kritikal pada Supply chain PT X terjadi pada tahap pengiriman barang, maka evakuasi tidak menjadi perhatian penting bagi PT X. Risiko yang mungkin terjadi di lokasi gudang dan Toko tidak bersifat kritikal karena dalam gedung tersebut sudah terpasang sistem anti kebakaran modern dan dilengkapi sistem pengamanan terintegrasi.

Untuk penanganan insiden, waktu yang dibutuhkan adalah seketika pada saat terjadi insiden dalam kurun waktu pukul 08.00 hingga 21.00. Jika kejadian terjadi di luar jam tersebut, maka di tangani keesokan harinya pada pukul 08.00.

Step 3 : Memperkirakan tenggang waktu yang dibutuhkan oleh PT X untuk melanjutkan kegiatan operasionalnya setelah terjadi bencana

Dengan mempertimbangkan waktu yang dibutuhkan untuk mendatangkan barang berkisar 1 hingga 2 minggu, maka PT X perlu mengatur agar dalam rentang waktu tersebut kegiatan bisnisnya tidak terlalu terganggu. Untuk kegiatannya dalam berjalan normal kembali setelah insiden terparah yaitu bencana alam terhadap ekspedisi pengiriman, maka rentang waktu yang

dibutuhkan adalah paling lama satu bulan. 2 Minggu penanganan dan 2 Minggu untuk pemulihan.

Phase D Cost-Capability Assessment .

Pada tahap ini penulis akan melakukan penilaian terhadap kemampuan PT X dalam mengeluarkan biaya sebelum, pada saat, dan sesudah insiden terjadi. Dasar penilaian ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk mengeluarkan biaya pengembangan BCP dan sumber daya pendukung untuk memitigasi risiko pada Supply chain nya. PT X mampu mengeluarkan hingga 20 juta perbulan untuk pengembangan BCP, serta memiliki modal yang cukup untuk melakukan re-order pada saat terjadi insiden sebagai backup terhadap pemesanan agar proses bisnisnya dapat tetap berjalan.

Kerugian yang dialami oleh perusahaan dari kehilangan unit pada setiap pengiriman dapat mencapai 25 juta rupiah per bulan, dana tersebut dapat diselamatkan dengan menerapkan skema pengamanan dan pengawasan pengiriman atau dengan perjanjian pembayaran dengan menggunakan termin agar barang yang di dapat sesuai dengan pesanan.

Dengan dana 25 juta yang terselamatkan, PT X dapat mengembangkan sistem legal internasional nya dengan bekerjasama dengan L/C internasional dan suppliers lain di Cina dan Hongkong. Sistem informasi PT X juga dapat di bangun secara bertahap dalam kurun waktu tertentu, hal ini dibutuhkan untuk memitigasi risiko dan semakin menguatkan Supply chain nya.

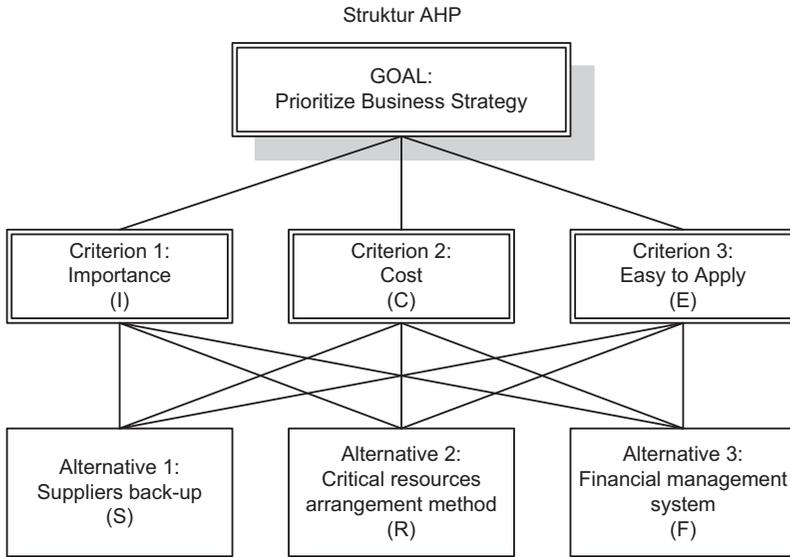
General Strategy Consideration

Data tambahan yang digunakan pada saat menilai, menghitung, dan menghasilkan opsi-opsi penunjang untuk memitigasi resiko pada supply chain di PT X, antara lain:

1. Kemampuan perusahaan untuk membangun BCP tergolong baik. Pendanaan yang cukup besar memungkinkan PT X untuk melakukan re-order pada saat terjadi insiden bencana alam terhadap ekspedisi pengiriman.
2. Perwakilan di Cina dan Hongkong yang dapat diandalkan untuk mengawasi pengiriman dan mencari supplier lain jika yang bersangkutan bermasalah
3. PT X menilai pentingnya supplier cadangan yang dapat dipercaya
4. Pengurusan Legal internasional dapat dilakukan cukup mudah untuk kawasan Cina dan Hongkong
5. Sistem manajemen finansial dianggap penting namun tidak terlalu kritikal, karena pada bagian tersebut PT X masih dapat menanggung biaya nya tanpa harus mengandalkan skema pembayaran per termin.

4.4. Pemilihan strategi pemulihan dengan menggunakan AHP

Setelah dilakukan analisis, penulis menawarkan tiga pilihan alternatif bagi PT X untuk menjaga supply chain nya agar tidak terganggu sehingga dapat bertahan dalam menjalankan bisnis nya, yaitu Suppliers Back Up, Critical Resource Arrangement Method, dan Financial Management Systems.



Gambar 2. Struktur AHP

Inter-criterion Saaty's scale:

CRITERION	<--		-->	CRITERION
Importance	3,56		0,28	Cost
Importance	1,22		0,82	Easy To Apply
Cost	0,82		1,22	Easy To Apply

Inter-alternative Saaty's scale on Importance Criterion:

ALTERNATIVE	<--		-->	ALTERNATIVE
Financial Management System	0,33		3,00	Suppliers Back Up
Financial Management System	0,28		3,56	Critical Resource Arrangement Method
Financial Management System	3,00		0,33	Financial Management System

Inter-alternative Saaty's scale on Cost Criterion:

ALTERNATIVE	<--		-->	ALTERNATIVE
Financial Management System	1,44		0,69	Suppliers Back Up
Financial Management System	0,49		2,03	Critical Resource Arrangement Method
Financial Management System	0,21		4,72	Financial Management System

Inter-alternative Saaty's scale on Easy to Apply Criterion:

ALTERNATIVE	<--		-->	ALTERNATIVE
Financial Management System	0,92		1,09	Suppliers Back Up
Financial Management System	3,00		0,33	Critical Resource Arrangement Method
Financial Management System	3,56		0,28	Financial Management System

Inter-criterion pairwise matrix:

X	I	C	E	Local	Norm
I	1,00	3,56	1,22	5,77	0,53
C	0,28	1,00	0,82	2,10	0,19
E	0,82	1,22	1,00	3,04	0,28
				10,92	1,00

Inter-alternative pairwise matrix on Importance Criterion:

I	S	R	F	Local	Norm
S	1,00	3,00	3,00	7,00	0,52
R	0,33	1,00	3,56	4,89	0,36
F	0,33	0,28	1,00	1,61	0,12
				13,50	1,00

Inter-alternative pairwise matrix on Cost Criterion:

C	S	R	F	Local	Norm
S	1,00	0,21	0,69	1,91	0,15
R	4,72	1,00	2,03	7,75	0,62
F	1,44	0,49	1,00	2,94	0,23
				12,18	1,00

Inter-alternative pairwise matrix on Easy to Apply Criterion:

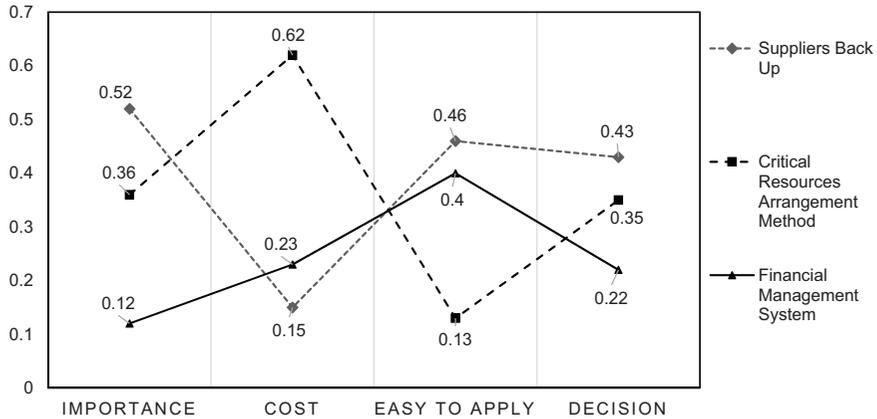
E	S	R	F	Local	Norm
S	1,00	3,56	1,09	5,64	0,46
R	0,28	1,00	0,33	1,61	0,13
F	0,92	3,00	1,00	4,92	0,40
				12,18	1,00

Pairwise combination results:

Alternatives		0,53	0,19	0,28	GLOBAL
		Importance	Cost	Easy to Apply	
Suppliers Back Up	S	0,52	0,15	0,46	0,43
Critical Resource Arrangement Method	R	0,36	0,62	0,13	0,35
Financial Management System	F	0,12	0,23	0,40	0,22
Total		1	1	1	1

Seperti terlihat pada grafik diatas, suppliers back-up memiliki prioritas yang paling tinggi jika dilihat dari kriteria importance dan easy to apply. Sedangkan berdasarkan biaya, financial management system memiliki prioritas tertinggi. Untuk pengambilan keputusan secara objektif maka ketiga kriteria tersebut digabungkan, sehingga suppliers back-up menjadi prioritas utama bagi PT X untuk diterapkan, diikuti oleh Critical Resource Arrangement Method.

Mengacu kepada hasil perhitungan tersebut, maka pilihan yang ditetapkan oleh PT X merupakan pilihan terbaik untuk diterapkan. Prioritas dalam menerapkan Opsi 1 (sebesar 43%) menjadi prioritas utama berdasarkan akumulasi dari ketiga kategori yang ditetapkan, diikuti oleh Opsi 2 (35%) yang juga penting karena memiliki bobot yang relatif dekat. Walaupun penerapan Opsi satu dan dua akan menghabiskan dana lebih besar, akan tetap dinilai sangat penting dan relatif lebih mudah dalam di aplikasikan. Sedangkan Opsi 3 (22%) tidak menjadi prioritas bagi PT X karena dinilai belum terlalu penting, terlebih dikarenakan sulitnya proses aplikasi dari opsi tersebut



Gambar 3. AHP Calculation Resume

sehingga dikhawatirkan tidak akan berjalan secara efisien untuk jangka waktu dekat ini.

Dalam pelaksanaannya, PT X perlu menunjuk Persons in Charge (PIC) atau penanggung jawab pelaksanaan Opsi untuk memitigasi risiko. Pada Opsi 1 (suppliers back-up), orang yang dipilih untuk menjadi penanggung jawab pelaksanaannya adalah satu perwakilan dari masing-masing divisi Keuangan dan Operasional. Pada Opsi 2 (Critical Resource Arrangement Method), menjadi tanggung jawab divisi keuangan di bawah supervisi manajer keuangan. Dan Opsi 3 (Financial Management System), di bawah tanggung jawab divisi keuangan. Jadi, penanggung jawab tertinggi pelaksanaan opsi strategi mitigasi risiko pada Supply Chain di PT X adalah Manajer Keuangan.

5. Kesimpulan

BCP pada PT X difokuskan kepada kemampuan perusahaan untuk memitigasi risiko dan insiden yang mungkin akan menimpa Supply chain nya. Secara sederhana, dokumen ini akan menganalisa beberapa insiden potensial sebagai berikut:

- Kerusakan yang terjadi pada saat pengiriman barang
- Bencana alam yang menimpa ekspedisi pengiriman barang
- Kehilangan beberapa unit pada saat pengiriman barang
- Gudang penyimpanan barang di Indonesia pada saat sebelum dan ketika perakitan

Setelah di analisis, risiko yang termasuk klasifikasi kritikal pada Supply chain PT X adalah risiko kehilangan dan bencana alam yang terjadi pada saat pengiriman. Kehilangan barang dari Supplier menjadi masalah yang penting bagi PT X karena mengganggu kondisi keuangan yang dapat berujung pada kebangkrutan perusahaan.

Bencana alam yang terjadi pada saat pengiriman juga menjadi masalah karena sulit untuk dihindari dan dikendalikan. Sesuatu yang terjadi karena faktor eksternal memang sulit dihadapi, oleh karena itu PT X perlu menerapkan perencanaan strategi agar tetap dapat berusaha walaupun terkena bencana.

Skenario yang ditawarkan oleh penulis sebagai usulan BCP pada PT X sebagai strategi pengaman terhadap Supply chain dan ketahanan bisnisnya adalah penerapan opsi Suppliers Back Up, Critical Resource Arrangement Method dan Financial Management Systems. PT X perlu menjalankan strategi Suppliers Back Up dikarenakan pentingnya memiliki pemasok lain agar pada saat terjadi insiden tetap dapat melakukan pemesanan barang. Lalu opsi berikutnya adalah Critical Resource Arrangement Method yang merupakan strategi yang berhubungan dengan kontrak kerjasama dan legal. PT X yang melakukan kegiatan usaha import membutuhkan kepastian atau jaminan dari setiap pihak terkait seperti pemasok, jasa pengiriman, dan pembeli. Kontrak ini ditujukan untuk menjaga agar pihak-pihak tersebut tidak mangkir dari apa yang sudah diperjanjikan. Bentuk sederhana dari kontrak ini dapat berupa jaminan atau asuransi. Opsi terakhir yang ditawarkan oleh penulis adalah Financial Management Systems. Sistem pengaturan keuangan ini dikhususkan dengan menggunakan L/C atau kerjasama dengan lembaga keuangan internasional dalam hal pembayaran. Sistem kerjanya antara lain menahan pembayaran di suatu Bank tertentu hingga proses jual beli selesai dilaksanakan. Tujuan dari penggunaan sistem keuangan ini antara lain dapat mengurangi risiko kaburnya pihak yang bekerjasama sesaat setelah menerima uang dari PT X.

Jika dilihat dari kerugian yang di alami oleh PT X setiap bulannya, maka usulan BCP pada PT X dapat menjadi penunjang ketahanan proses bisnis dan Supply chain nya. Penerapan Financial Management Systems dapat meningkatkan kepercayaan kerjasama yang berujung kepada optimalnya kegiatan jual beli yang dilakukan, sehingga mengurangi risiko kehilangan. Lalu penerapan Critical Resource Arrangement Method menjadi sebuah jaminan seluruh barang yang dipesan oleh PT X akan sampai dan sesuai dengan pesanan, jika pun terjadi sesuatu pada saat pengiriman, maka PT X mendapat uang ganti rugi dalam jumlah tertentu. Dan dengan menerapkan Suppliers Back Up, PT X dapat dengan mudah mengatur pemasok. Kekuatan PT X menjadi lebih besar karena dapat membagi pesanan kepada beberapa pemasok, sekaligus mengurangi risiko kehilangan dan kerusakan yang disebabkan oleh satu pemasok.

Daftar Rujukan

- Chopra, S., and Meindl, P. 2010. *Supply chain Management: Strategy, Planning, and Operations*. New Jersey - Prentice-Hall
- Miklovic, Dan, Roberta J. Witty. 2010. *Case Study: Cisco Addresses Supply chain Risk Management*. Gartner, Inc.
- Syed, Akhtar dan Afsar Syed. 2004. *Business Continuity Planning Methodology*. Sentryx